

Αξίζει να αγωνιστείς για να κρατήσεις ένα αστέρι;

του Boris Groysberg, Harvard Business Review, May–June 2020.

ΕΧΕΤΕ λίγα λεπτά για να μιλήσουμε;

Το μήνυμα Slack από την Alysha Stark έκανε τον Connor Stephenson να ανησυχεί. Ήταν ο διευθύνων σύμβουλος των αγορών μετοχικού κεφαλαίου στην Paulson & Harper, μια επενδυτική τράπεζα boutique με έδρα το Σικάγο, και η Alysha ήταν μία από τις διευθύντριες της ομάδας του. Ήταν επικεφαλής της επερχόμενης συμφωνίας με τη MicroBase και τα πράγματα πήγαιναν καλά. Όμως ο Κόννορ ήξερε ότι τα επείγοντα αιτήματα συνάντησης ήταν συχνά κακά νέα.

Φυσικά, πληκτρολόγησε. Είμαι ελεύθερος τώρα. Όταν η Alysha μπήκε στο γραφείο του, έκλεισε την πόρτα και κάθισε απέναντί του.

«Ας το πω μια και καλή», είπε. «Παραιτούμαι».

Η καρδιά του Connor βούλιαξε. Δεν ήξερε πώς θα μπορούσε η εταιρεία να χειριστεί τη MicroBase χωρίς την Alysha. Ήταν το μόνο άτομο στην P&H που γνώριζε τις ιδιαιτερότητες της βιομηχανίας ημιαγωγών.

"Πού πηγαίνεις;" ρώτησε. Προσπάθησε να κρατήσει τη φωνή του ήρεμη, αν και ένιωθε κάτι μεταξύ πανικού και θυμού. «Βρήκα δουλειά στη Randall», απάντησε εκείνη. Ο Connor φάνηκε να κλονίστηκε. Η Randall ήταν μία από τους ανταγωνιστές της P&H.

«Μου προσφέρουν 20% υψηλότερο βασικό μισθό, συν ένα μεγαλύτερο μπόνους», εξήγησε.

Μόλις δύο μήνες νωρίτερα, ο Connor είχε ρωτήσει την Alysha για τις φήμες ότι σκεφτόταν να φύγει. Τον είχε καθησυχάσει: «Όλοι δεχόμαστε προτάσεις, φυσικά, αλλά καμία που θα σκεφτόμουν».

Ο Connor την είχε πιστέψει. Άλλωστε, το πρόσφατο bonus που είχε λάβει ήταν γενναιόδωρο και βρισκόταν σε καλό δρόμο για προαγωγή σε διευθύνουσα σύμβουλο.

«Ποιος άλλος ξέρει;» ρώτησε.

«Αυτή τη στιγμή, μόνο η οικογένειά μου. Και ο Trent, φυσικά».

Ο Trent Tucker ήταν ένας ανερχόμενος συνεργάτης που συνεργαζόταν στενά με την Alysha και έφτιαξαν μια ομάδα με δύναμη. Ο Connor κατάλαβε αμέσως ότι ο Trent μπορεί να την ακολουθούσε - τέτοιες κινήσεις ήταν συνηθισμένες στον κλάδο τους. Αλλά ήταν καλό που η Alysha ήταν διακριτική μέχρι τώρα. Αν άλλοι γνώριζαν ότι ένας από τους καλύτερους τραπεζίτες της εταιρείας επρόκειτο να φύγει για την Randall, θα μπορούσε να βλάψει το ηθικό, καθώς και τη συμφωνία με την MicroBase. Τουλάχιστον τώρα αυτός - και το HR - θα είχαν περισσότερα περιθώρια διαπραγμάτευσης.

Σε μια προηγούμενη εταιρεία, είχε κάνει το λάθος να υποβάλει μια αντιπρόταση σε ένα στέλεχος που είχε προσεγγίσει ένας ανταγωνιστής, και στη συνέχεια πέρασε τους επόμενους έξι μήνες προσπαθώντας να ικανοποιήσει τα αιτήματα για αύξηση των υπόλοιπων μελών της ομάδας του.

Ο Connor ήξερε ότι πολλές εταιρείες είχαν μια πολιτική μη αντιπροσφοράς. Η στάση τους ήταν «Αν θέλεις να παραιτηθείς, παραιτήσου». Αλλά η P&H αντιμετωπίζει κάθε περίπτωση μεμονωμένα. Οι ηγέτες συζητούν συμφωνίες με άτομα που πραγματικά θα ήθελαν να κρατήσουν, ενώ αφήνουν λιγότερο πολύτιμους υπαλλήλους να φύγουν.¹ Η Alysha σίγουρα ανήκε στην πρώτη κατηγορία.

«Ξέρω ότι η χρονική στιγμή δεν είναι ιδανική», είπε τώρα.

«Δεν είναι», απάντησε. Ήταν έτοιμοι να αρχίσουν έναν νέο γύρο συγκέντρωσης κεφαλαίων για την εταιρεία ημιαγωγών το επόμενο τρίμηνο. «Αλλά δεν ανησυχώ μόνο για τη MicroBase. Ανησυχώ για σένα

και το μέλλον σου. Είμαστε μια από τις κορυφαίες εταιρείες παροχής εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών συμβουλών στη χώρα.

«Γιατί θέλεις να φύγεις; Είναι πραγματικά για τα χρήματα;»

«Αυτό είναι μόνο ένας από τους λόγους. Απλώς είμαι έτοιμη για μια αλλαγή - ή θα είμαι μετά την υποχρεωτική άδεια μερικών μηνών.² Εδώ είμαι αδρανής και η κουλτούρα στο Randall μου φαίνεται ιδιαίτερα ελκυστική».

Ο Connor προσπάθησε να διακρίνει τις προθέσεις της. Η Alysha νιώθει πλέον άβολα στην P&H; Μήπως υπονοούσε ότι ως μαύρη γυναίκα θα είχε καλύτερη μεταχείριση στο Randall;³

«Alysha», της είπε, «ξέρεις πόσο σε εκτιμούμε εδώ. Όλοι σε βλέπουμε ως μελλοντικό ηγέτη αυτής της εταιρείας. Μπορείς να μας δώσεις μια ευκαιρία να σε κρατήσουμε;»

Η Alysha άρχισε να κουνάει το κεφάλι της, αλλά ο Connor συνέχισε: «Περίμενε ως το τέλος της ημέρας για να βρούμε μία λύση. Δεν θέλω να πάρεις μία τέτοια απόφαση επιπόλαιο. Και δεν μπορώ να εκφράσω πόσο λυπημένος θα ήμουν αν σε έχανα ως συνάδελφο». Με αυτά τα λόγια, η Alysha υποχώρησε. Υποσχέθηκε να περιμένει ως το τέλος της ημέρας στην αίθουσα συνεδριάσεων και να εξετάσει μια αντιπροσφορά.

ΟΧΙ ΤΟΣΟ ΠΟΛΛΕΣ ALYSHA

Μόλις η Alysha έφυγε από το γραφείο του, ο Connor έστειλε μήνυμα στον Malik Turner και κανόνισε να συναντηθούν στο καφέ του κάτω ορόφου. Ο Malik, ένας συνάδελφός του, εκτελεστικός διευθυντής, με εξειδίκευση στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές, ήταν ο στενότερος φίλος του στην εταιρεία. Ενώ τον ενημέρωνε, ο Connor ένιωσε τη δυσαρέσκεια του να αυξάνεται.

«Ίσως δεν έπρεπε να παλέψω για να την κρατήσω. Εννοώ, ίσως είναι περισσότερο σαν «καλή απαλλαγή», είπε.

«Καλή απαλλαγή για την Alysha; Εξακολουθούμε να μιλάμε για το αγαπημένο σου μέλος της ομάδας, σωστά;» ρώτησε μπερδεμένος ο Malik. «Ναι, το ξέρω. Αλλά πριν από δύο μήνες είχε πει ότι δεν σκόπευε να αλλάξει εταιρεία. Μετά κινήθηκε ξεκάθαρα πίσω από την πλάτη μου.»

«Εντάξει, άρα νιώθεις προδομένος. Αλλά περίμενες πραγματικά να σου πει ότι η Randall προσπαθούσε να την προσεγγίσει; Κανείς δεν το κάνει αυτό.»⁴

«Και σκέψου το», συνέχισε ο Malik. «Είναι μια απίστευτα ταλαντούχα μαύρη γυναίκα ειδική στις τραπεζικές επενδύσεις που επικεντρώνονται στην τεχνολογία. Φυσικό είναι να δέχεται προτάσεις.»⁵

Ο Connor έπρεπε να παραδεχτεί ότι ήξερε πόση ζήτηση είχε ένα ταλέντο σαν την Alysha. Αλλά εφησύχασε μετά τον διάλογο που είχε μαζί της.

«Μίλησες με τον Joshua;» ρώτησε ο Malik. Ο Joshua Schafer ήταν ο πρόεδρος και συνιδρυτής της εταιρείας.

«Είχαμε μια σύντομη συνομιλία μέσω μηνυμάτων κειμένου. Είπε ότι με εμπιστεύεται να βρω τη βέλτιστη λύση και ότι θα με υποστηρίξει».

«Καλώς. Τώρα τι γίνεται με τον Trent; Γνωρίζει αρκετά για το MicroBase για να εμπλακεί;» «Είναι έξυπνος και γνωρίζει πολλά. Αλλά είναι λιγότερο έμπειρος από την Alysha και ο πελάτης δεν πρόκειται να τον δει με τον ίδιο τρόπο που βλέπει εκείνη. Θα χρειαστεί να παρέμβω εγώ και έχω ήδη αναλάβει πολλά. Επιπλέον, είμαι βέβαιος ότι έχει δεχθεί και εκείνος πρόταση από την Randall.»

«Εντάξει, ορίστε τότε το σχέδιο δράσης που προτείνω. Μιλήστε με τον Trent και μάθετε τι σκέφτεται. Στη συνέχεια, ζητήστε από το HR να πάρει τηλέφωνο μερικούς υπεύθυνους προσλήψεων για να δείτε ποια στελέχη μπορεί να είναι διαθέσιμα εκτός της εταιρείας».

Ο Connor γούρλωσε τα μάτια του. Φυσικά και θα έπρεπε να διερευνήσει εξωτερικούς υποψηφίους, αλλά δεδομένων των πρωτοκόλλων πρόσληψης της P&H, δεν υπήρχε περίπτωση να τοποθετήσει κάποιον άλλο αρκετά σύντομα για να χειρισθεί την υπόθεση της MicroBase.

«Αν ήμουν στη θέση σου, Con, θα έκανα μια αντιπρόταση.⁶ Δεν υπάρχουν τόσες πολλές Alysha σε αυτή την επιχείρηση. Αν έχανες εκείνη - και ενδεχομένως και τον Trent - θα ήταν κακό για σένα και για όλη την εταιρεία».

ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΣΤΕ ΣΥΝΕΧΕΙΑ

Ο Connor ζήτησε από τον Trent να τον συναντήσει στο γραφείο του. «Άκουσα ότι η Alysha σου μίλησε ήδη για την πρόταση που της έγινε».

«Ναι, μου μίλησε. Φαίνεται μεγάλη ευκαιρία».

«Για εκείνη;» Ο Connor ρώτησε διερευνητικά. «Φυσικά», απάντησε ο Trent, «και για μένα επίσης».

«Σκέφτεσαι να την ακολουθήσεις;»

«Λοιπόν, ο Randall μου έκανε μία πρόταση και είναι περισσότερα χρήματα. Αλλά δεν έχω δεχτεί ακόμα».

Ο Connor ήξερε ότι η αμοιβή ήταν συχνά το κύριο κίνητρο για τους επενδυτικούς συμβούλους, αλλά και άλλοι παράγοντες είχαν επίσης σημασία, όπως η εταιρική κουλτούρα, η φήμη, οι ευκαιρίες, ένας καλός αρχηγός ομάδας. Πίστευε ότι ο Trent έπρεπε να λάβει υπόψη του το όνομα της P&H, την υποστήριξη της διοίκησης και τη δυνατότητα γρήγορης εξέλιξης.

Κανονικά, η τόσο γρήγορη προαγωγή για έναν συνεργάτη θα ήταν απίθανη. Αλλά αν η Alysha αποχωρούσε στην πραγματικότητα, η προώθηση του Trent θα ήταν ίσως η πιο συμφέρουσα επιλογή για τον Connor.⁷

«Δεν μπορώ να υποσχεθώ τίποτα ακόμα, Trent, αλλά αναρωτιέμαι αν μια προαγωγή θα μπορούσε να σε δελεάσει να μείνεις».

«Αυτό σίγουρα θα με έκανε να το σκεφτώ πολύ πιο σοβαρά», είπε ο Trent, δείχνοντας ικανοποιημένος.⁸

«Θα είμαι ειλικρινής μαζί σου. Εάν η Alysha φύγει - και ελπίζω ακόμα να το ξανασκεφτεί - θα προτιμούσα να προσλάβω από την αγορά ένα στέλεχος με τη δική της εμπειρία. Αλλά ενδέχεται να μην είμαι σε θέση να προχωρήσω σε μία τέτοια επιλογή για διάφορους λόγους». Ο Trent έγνεψε καταφατικά.

«Οπότε αυτή θα ήταν μια μεγάλη ευκαιρία για εσένα. Σκοπεύω να κάνω οτιδήποτε χρειαστεί για να σε κρατήσω. Χρειαζόμαστε συνέχεια για την υπόθεση της MicroBase. Βοηθήσατε στην κατασκευή όλων των μοντέλων και γνωρίζετε καλά τους παίκτες εκεί».

«Σίγουρα με ενδιαφέρει», απάντησε ο Trent. «Βέβαια, θα χρειαστώ περισσότερες λεπτομέρειες».

Ο Connor σηκώθηκε και του έσφιξε το χέρι. «Έντάξει, θα σε ενημερώσω.» Μέσα του ήταν ανήσυχος. Τώρα θα έπρεπε να ετοιμάσει δύο αντιπροτάσεις.

ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΣ ΥΠΟΨΗ ΤΟΥΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ

Νωρίς το απόγευμα, ο Connor κάθισε με τη Liana, μια υπεύθυνη ανθρώπινου δυναμικού. «Κατηγορώ τον εαυτό μου που αγνόησα όλα τα σημάδια», είπε. «Αυτή η κρίση δεν θα έπρεπε να συμβεί. Θα έπρεπε να είχα δημιουργήσει ένα σύστημα προγραμματισμού, να είχα προβλέψει ένα προδραστικό μηχανισμό διαδοχής, διατήρησης των εργαζομένων - όλα αυτά».⁹

Η Liana δεν απάντησε αμέσως και υποψιάστηκε ότι συμφωνούσε μαζί του, αλλά δεν ήθελε να ρίξει αλάτι στις πληγές του. «Ας δούμε τις επιλογές σας», είπε, σημειώνοντας σε ένα σημειωματάριο τις λέξεις «Αντιπρόταση», «Προαγωγή» και «ξωτερική πρόσληψη».

«Υποθέτω ότι δεν μπορώ να γυρίσω πίσω τον χρόνο, έτσι δεν είναι;»

«Φοβάμαι πως όχι», είπε η Λιάνα. «Μίλησα νωρίτερα με δύο από τους υπεύθυνους προσλήψεων και δεν μου φάνηκαν αισιόδοξοι για τον εντοπισμό στελεχών με την εμπειρία της Alysha στους ημιαγωγούς.

Υπάρχουν άνθρωποι εκεί έξω, όπως ξέρετε, αλλά οι περισσότεροι έχουν κάνει κινήσεις πρόσφατα, και κανένας τους δεν έχει το προφίλ της".

«Είναι μία από τις λίγες γυναίκες σε αυτόν τον τομέα - το αντιλαμβάνομαι αυτό». «Και μία από τις λιγότερες έγχρωμες γυναίκες, και ίσως γι' αυτό ενδιαφέρεται για την Randall. Είναι μία εταιρεία γνωστή για τον σεβασμό στη διαφορετικότητα και τις πρωτοβουλίες της για την συμπεριληψιμότητα.»¹⁰

«Ενώ εμείς υστερούμε σε αυτόν τον τομέα», παραδέχτηκε ο Κόννορ. «Ναι, αλλά δουλεύουμε πάνω σε αυτό και θα πρέπει να φροντίσουμε να το επικοινωνήσουμε αυτό στην Alysha».

«Αυτοί οι υπεύθυνοι προσλήψεων κοιτάζουν μόνο τις μεγάλες εταιρείες;» ρώτησε ο Connor. «Θα πρέπει να ελέγξουμε και τις μικρότερες, περιφερειακές εταιρείες. Από εκεί προέρχεται η Alysha».

«Θα επικοινωνήσω μαζί τους», είπε η Liana «αλλά νομίζω ότι υπάρχει μια αρκετά περιορισμένη δεξαμενή από την οποία μπορούν να επιλέξουν αυτή τη στιγμή, δεδομένης της αυξημένης κινητικότητας στη βιομηχανία ημιαγωγών. Εξάλλου, ακόμη και αν βρούμε κάποιον, η διαδικασία πρόσληψης, μετακίνησης και ένταξης διαρκεί συνήθως δύο με τρεις μήνες, ίσως και περισσότερο, αν έχουμε να αντιμετωπίσουμε ρήτρες μη ανταγωνισμού. Ποιος θα καλύψει την υπόθεση της MicroBase στο μεταξύ;».

«Ο Trent», είπε ο Connor. «Είναι το νούμερο δύο της Alysha».

«Τότε θα σκεφτόμουν την προαγωγή του», είπε η Liana. «Μιλάμε συχνά για εσωτερική εξέλιξη στην εταιρεία μας, και αυτή θα ήταν μια ευκαιρία να τη θέσουμε σε εφαρμογή». «Φοβάμαι ότι ο Trent δεν είναι έτοιμος. Θα πρέπει να εμπλακώ σε μεγάλο βαθμό. Δεν μπορούμε απλά να ισοφαρίσουμε την πρόταση του Randall στην Alysha;» Η Liana αναστέναξε. «Τα χρήματα μπορεί να μην είναι αυτό που έχει σημασία γι' αυτήν».

«Είναι το πρώτο πράγμα που ανέφερε σήμερα το πρωί», είπε ο Connor.

- Μπορούμε να δοκιμάσουμε μία τέτοια προσέγγιση, αλλά θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τους κινδύνους. Αν «φουσκώσουμε» τον βασικό μισθό της Alysha κατά 20% και της ανεβάσουμε το όριο του bonus, είναι πολύ πιθανό να «κυκλοφορήσει» το νέο και όλοι οι υπόλοιποι να αισθανθούν αδικημένοι. Δεν χρειάζεται να σου εξηγήσω πόσο «διαβρωτική» θα είναι μία τέτοια εξέλιξη για την εταιρική μας κουλτούρα. Ο Connor αναστέναξε βαριά.

- Τι θα κάνω; αναρωτήθηκε. Θα πρέπει να έχω ετοιμάσει ένα σχέδιο ως το τέλος της ημέρας.

Σημειώσεις

1. Μια έρευνα του 2018 σε 5.500 διευθυντές προσλήψεων κατέδειξε ότι το 58% είχε απευθύνει αντιπροτάσεις για να διατηρήσει υπαλλήλους που προσεγγίζονταν από άλλες εταιρείες.
2. Στον χρηματοοικονομικό κόσμο, είναι σύνηθες για τις εταιρείες να απαιτούν από τους αποχωρούντες υπαλλήλους να λάβουν «άδεια κηπουρικής» - μια περίοδο άδειας μετ' αποδοχών πριν ξεκινήσουν να εργάζονται για έναν ανταγωνιστή.
3. Σε μια δημοσκόπηση της Gallup το 2017, οι μαύροι υπάλληλοι ανέφεραν λιγότερες ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη στην εργασία από ό,τι οι λευκοί συνάδελφοί τους.
4. Φέρουν οι υπάλληλοι ευθύνη να ενημερώνουν τους διευθυντές τους ότι αναζητούν δουλειά;
5. Πολλές εταιρείες προσλαμβάνουν υποψηφίους μειοψηφίας, αλλά οι μαύροι διευθυντές τείνουν να προάγονται πιο αργά και να έχουν λιγότερη υποστήριξη στην εργασία από τους λευκούς συνομηλίκους τους.
6. Τα στοιχεία της CEB (Council of European Development Bank) δείχνουν ότι το 50% των εργαζομένων που αποδέχονται μια αντιπροσφορά καταλήγουν να αποχωρούν εντός 12 μηνών.
7. Ορισμένοι ειδικοί υποστηρίζουν ότι οι αντιπροσφορές είναι πιο αποδοτικές από τις εσωτερικές προαγωγές ή τις εξωτερικές προσλήψεις.
8. Σε μια έρευνα του 2017, σχεδόν το 40% των ανώτερων στελεχών και των ηγετών HR συμφώνησαν ότι η αποδοχή μιας αντιπροσφοράς από έναν τρέχοντα εργοδότη θα επηρεάσει αρνητικά την καριέρα κάποιου.
9. Τι ακριβώς έπρεπε να είχε κάνει ο Connor για να αποτρέψει αυτήν την κατάσταση;
10. Λιγότερο από το 5% των θέσεων στον κατάλογο του Fortune 500 κατέχονται από έγχρωμες γυναίκες.

Θα πρέπει ο Connor να ισοφαρίσει την πρόταση που έγινε στην Alysha, να δώσει προαγωγή στον Trent ή να προσλάβει αντικαταστάτη της Alysha από την αγορά;

ΟΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΑΠΑΝΤΟΥΝ

Ο Mehtab Bhogal είναι συνιδρυτής της *Karta Ventures*, μίας εταιρείας επενδυτικών κεφαλαίων με έδρα το *Vancouver*.

Ο Connor θα πρέπει να απευθύνει αντιπρόταση στην Alysha, εστιάζοντας στις μελλοντικές ευκαιρίες που θα της διασφαλίσει η παραμονή της στην P&H.

Αυτή είναι η προσέγγιση που χρησιμοποιούμε στην εταιρεία μας. Αντί να προσφέρουμε ένα άμεσο μισθολογικό άλμα, καταρτίζουμε έναν οδικό χάρτη που εξηγεί τι χρειάζεται ο εργαζόμενος για να επιτύχει τους στόχους του. Όταν οι άνθρωποι μας λένε ότι ζυγίζουν μια εξωτερική προσφορά, συχνά υπάρχει ένα βαθύτερο ζήτημα. Μπορεί να μην κατανοούν τις μακροπρόθεσμες προοπτικές τους στην εταιρεία ή ο διευθυντής τους να μην τους αναπτύσσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Ο Connor έκανε λάθη που οδήγησαν στην παραίτηση της Alysha, και κάποιες υποθέσεις, στη συνέχεια.

Για παράδειγμα, υποθέτει ότι η Alyssa μπορεί να αποχωρεί εξαιτίας πολιτισμικών ζητημάτων στην P&H, αλλά δεν έχει προσπαθήσει να το επιβεβαιώσει. Το πρώτο του βήμα θα έπρεπε να είναι να μάθει περισσότερα από την ίδια την Alysha. – Γιατί παραιτείται πραγματικά; Είναι το οικονομικό το βασικό ζήτημα; Δεν υπάρχει προοπτική για αυτήν στην εταιρεία; Αν αληθεύει ότι η Alysha αποχωρεί επειδή αντιλαμβάνεται την εταιρική κουλτούρα ως αφιλόξενη ή μη συμπεριληπτική, τότε ο Connor θα έπρεπε να της δώσει την ευκαιρία να αποκαταστήσει το ζήτημα αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες η ίδια για τον εαυτό της και τους συναδέλφους της, ίσως αναθέτοντας σε αυτήν ένα ρόλο αντιπροσώπου. Ωστόσο, αν το βασικό ζήτημα είναι τα χρήματα, τότε ίσως ο Connor να πρέπει να αφήσει την Alysha να αποχωρήσει. Από προηγούμενη εμπειρία μου, η αύξηση σε ανθρώπους ως κίνητρο για να παραμείνουν σε μία εταιρεία, ενθαρρύνει την κακή τους συμπεριφορά: υπήρχαν εργαζόμενοι που συζητούσαν με άλλες εταιρείες μόνο και μόνο για να επιτύχουν αύξηση στον μισθό τους.

Εάν ο Connor ακολουθήσει την προσέγγιση του οδικού χάρτη με την Alysha, αλλά εκείνη φύγει παρ' όλα αυτά, θα πρέπει να επικεντρωθεί στον Trent. Αλλά δεν θα τον προωθούσα αμέσως. Αντίθετα, επιτρέψτε του να ηγηθεί της συμφωνίας με την MicroBase και επιβραβεύστε τον με καλύτερη θέση και μισθό, αφού τα κερδίσει. Στις αρχές της ιστορίας της εταιρείας μας, ένα στέλεχος απείλησε να φύγει επειδή ένιωθε ότι ο μισθός του σε μετρητά ήταν πολύ χαμηλός. Προσπαθήσαμε να τον βοηθήσουμε να εκτιμήσει το συνολικό του πακέτο αποζημίωσης και τις μελλοντικές προοπτικές, αλλά εξακολουθούσε να είναι δυσαρεστημένος, οπότε τον αφήσαμε να φύγει. Ως εταιρεία με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, χρειαζόμαστε ανθρώπους που πιστεύουν πραγματικά στην αξία της μετοχής. Αντίθετα, ένας άλλος υπάλληλος ήθελε να φύγει όχι για άλλη δουλειά, αλλά για μεταπτυχιακές σπουδές. Αφού περιέγραψα μερικές διαφορετικές επαγγελματικές διαδρομές που θα μπορούσε να έχει μαζί μας, αποφάσισε να μείνει - χωρίς άμεση αύξηση μισθού.

Αλλά δεν μπορείτε να θυμώσετε με άτομα που δέχονται προτάσεις από ανταγωνιστές. Όταν έχεις ταλαντούχους υπαλλήλους, αυτό είναι αναμενόμενο. Έτσι, ο συνέταιρός μου και εγώ ενθαρρύνουμε τους ανθρώπους να μιλήσουν ανοιχτά μαζί μας για ευκαιρίες εργασίας και για το μέλλον τους. Τότε κάνουμε ό,τι καλύτερο μπορούμε για να τους πείσουμε να μείνουν. Στην ιδανική περίπτωση, ο Connor μπορεί να δείξει στην Alysha ένα πολλά υποσχόμενο μέλλον για τον εαυτό της στο P&H. Μπορεί να είναι μια προσφορά που δεν θα μπορεί να αρνηθεί.

Ο Connor βρίσκεται από μόνος του σε δύσκολη θέση χωρίς εξαιρετικές επιλογές

Ίσως το καλύτερο που έχει να κάνει είναι να χειριστεί ο ίδιος τη συμφωνία με την MicroBase. Δεν νομίζω ότι πρέπει να απευθύνει στην Alysha μια αντιπρόταση. Μπορεί τα χρήματα να είναι το πρώτο πράγμα που ανέφερε, αλλά οι εργαζόμενοι που αποχωρούν συχνά χρησιμοποιούν την αμοιβή ως δικαιολογία.

Είναι η πιο εύκολη εξήγηση και τους γλιτώνει από το να μιλήσουν για άλλες ανησυχίες που είναι πιο δύσκολο να εκφραστούν. Ο Connor μπορεί να μπορέσει να κρατήσει την Alysha εμβαθύνοντας -και λύνοντας- αυτά τα προβλήματα. Αλλά δεν έχει πολύ χρόνο και μπορεί εκείνη να έχει ήδη αποφασίσει.

Επίσης, δεν μου αρέσουν οι άλλες επιλογές που έχουν παρουσιάσει αυτός και η Liana. Ο Trent δεν πρόκειται να αντιληφθεί τις λεπτομέρειες της σχέσης με την MicroBase και αν γίνει εξωτερική πρόσληψη θα χρειαστεί πολύ χρόνο να ενημερωθεί. Αντίθετα, ο Connor πρέπει αναλάβει ο ίδιος πρωτοβουλία. Ήμουν σε παρόμοια κατάσταση πρόσφατα όταν ένας από τους στενούς μου συνεργάτες έφυγε για άλλη δουλειά. Ο ρόλος του ήταν κρίσιμος για την επίτευξη των στρατηγικών μας στόχων, έτσι ασχολήθηκα σε βάθος με το πρόγραμμα που διοικούσε παραμελώντας τα δικά μου καθήκοντα. Αυτό πρέπει να κάνει ο Connor εδώ. Ίσως ο Trent να θέλει να παραμείνει στην P&H με σκοπό την γρήγορη προαγωγή και την αύξηση μισθού. Αλλά δεν νομίζω ότι είναι σοφό να του γίνει αντιπρόταση τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Μόλις τελειώσει αυτή η κρίση, ο Connor θα πρέπει να σκεφτεί πώς μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα ανθρώπους όπως η Alysha και ο Trent στο μέλλον. Το πρώτο βήμα είναι να διασφαλίσει ότι όλοι στην ομάδα του αισθάνονται ότι εκτιμώνται. Έμαθα αυτό το μάθημα νωρίς στην καριέρα μου. Ήμουν έτοιμος να δώσω προαγωγή σε μια από τις καλύτερες υπαλλήλους μου, αλλά όταν της ζήτησα να πάμε μια βόλτα για να της ανακοινώσω τα ευχάριστα νέα, άρχισε να κλαίει, νομίζοντας ότι θα απολυθεί. Κατά κάποιο τρόπο απέτυχα να της πω πόσο πολύ την εκτιμούσα. Τώρα αναρωτιέμαι συνέχεια: Υπενθυμίζω στους ανθρώπους μου - σε γλώσσα που καταλαβαίνουν - πόσα φέρνουν στον οργανισμό; Ο Connor πρέπει να κάνει το ίδιο.

Ο Connor θα μπορούσε επίσης να γίνει καλύτερος στο να παρατηρεί -ακόμα και να αναζητά προληπτικά - σημάδια δυσαρέσκειας. Έχω τριμηνιαίες συζητήσεις ανάπτυξης με όλους τους άμεσα αναφερόμενους σε εμένα και «συναντήσεις παράκαμψης επιπέδων» με τα κορυφαία ταλέντα κάθε ομάδας - τους Trent του δικού μου μικρόκοσμου. Συζητώ μαζί τους για το πού βρίσκονται στην καριέρα τους, τι απολαμβάνουν με τους τρέχοντες ρόλους τους και τι τους εξαντλεί.

Καταλαβαίνω καλά ποιοι άνθρωποι είναι πιθανό να αποχωρήσουν και στη συνέχεια λαμβάνω μέτρα για να τους διατηρήσω, είτε δίνοντάς τους μεγαλύτερες προκλήσεις, είτε αφαιρώντας εμπόδια, είτε βρίσκοντάς τους έναν πιο κατάλληλο ρόλο σε άλλη ομάδα. Περιμένω από κάθε έναν από τους υπαλλήλους μου να είναι σε θέση να απαντήσει σε αυτό που ονομάζω «ερώτηση κρίσης»: Αν κερδίζατε ένα τεράστιο χρηματικό ποσό και φεύγατε από την εταιρεία, ποιος θα σας αντικαθιστούσε; Στη συνέχεια, συζητάμε αν ο πιθανός διάδοχος είναι έτοιμος και, αν όχι, πώς μπορούμε να το διορθώσουμε αυτό.

Υπάρχουν επίσης βελτιώσεις σε επίπεδο οργάνωσης που θα μπορούσε να κάνει η P&H. Για αρχή, θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο να ενισχύσει τη ρήτρα απαγόρευσης ανταγωνισμού. Όταν εργάστηκα στο Target.com, οι μισοί από τους περίπου 50 υπαλλήλους της ομάδας merchandising πήγαν στην Amazon μέσα σε ένα χρόνο, επειδή τότε δεν είχαμε ρήτρα μετασυμβατικής απαγόρευσης ανταγωνισμού. Η εταιρεία έχει τώρα!

Προφανώς, η P&H πρέπει επίσης να διασφαλίσει ότι οι ταλαντούχοι υπάλληλοί της αισθάνονται ότι υποστηρίζονται. Κάθε οργανισμός θα πρέπει να εστιάζει στη δημιουργία μιας κουλτούρας όπου οι άνθρωποι μπορούν να φέρνουν τον αυθεντικό εαυτό τους στη δουλειά. Αν αυτό δεν συμβαίνει, ανεκτίμητοι υπάλληλοι όπως η Alysha είναι πιθανό να αποχωρήσουν.